MMD Master of Management Development

DIN UDVIKLING VIRKSOMHEDENS FORVANDLING

CBS COPENHAGEN BUSINESS SCHOOL
HANDELSHØJSKOLEN

WWW.CBS.DK/MMD

EFMD EQUIS ACCREDITED · AACSB ACCREDITED · ASSOCIATION OF MBAS ACCREDITED · CEMS · PIM Partnership in International Management

MMD ER EN **KONTEKSTBASERET LEDERUDDANNELSE**

VILKÅRENE FOR LEDELSE ÆNDRER SIG HELE TIDEN. SOM LEDER ELLER SPECIALIST INDEN FOR LEDELSES- OG ORGANISATIONSUDVIKLING HAR DU SIKKERT ALLEREDE OPLEVET, AT KRAVENE ER VOKSET, OG AT LEDELSESOPGAVEN ER BLEVET MERE KOMPLEKS. LEDELSE ER AFGØRENDE FOR VIRKSOMHEDENS UDVIKLING OG RESULTATER. DEN ENKELTE LEDERS PERSONLIGE STÅSTED OG KOMPETENCER ER KOMMET MERE I FOKUS.

På MMD er udgangspunktet for at forstå og udvikle ledelse altid kontekstbaseret. Vi ved nemlig, at god ledelse kun kan udspille sig i lyset af den givne kontekst.

DU VIL UDVIKLE DIN LEDELSESFAGLIGHED

MMD udvikler dit faglige og personlige lederskab, så du får større handle- og gennemslagskraft. På MMD lærer du ikke "om ledelse", men bliver inspireret til at lede.

DU VIL UDVIKLE DIG SOM MENNESKE

Vi træner selvindsigt via refleksion og kritisk stillingtagen. Du lærer at tænke ledelse i relationer med afsæt i din praksis og via dialog med en fast refleksionspartner, holdet og din coach. Det styrker dig som menneske og udvikler dig som leder.

DU VIL UDVIKLE DIN VIRKSOMHED

På MMD lærer du at identificere og analysere de organisatoriske betingelser, strategiske processer og psykologiske forhold, der udspiller sig i din virksomhed. Det sætter dig i stand til at skabe innovative og holdbare forandringer i din organisation.

DU HAR BRUG FOR VÆRKTØJER TIL LEDELSE

MMD leverer rammerne, så du engageret og reflekteret kan skabe dig et ståsted, hvorfra det bliver muligt at udvikle, organisere og implementere viden og erfaringer i din virksomhed.

Ulrik Falentin Sund. (MMD, 2018). Ledende psykolog, Aalborg Universitetshospital

MMD er en lederuddannelse, hvor du vedholdende inviteres til at reflektere over din egen og din virksomheds historie, kontekst og relationer. MMD åbner for nye perspektiver og skaber udvikling, der kommer direkte af, at du bevæger dig fagligt og personligt. Det skaber lyst og mod til at handle anderledes og skaber værdi i egen organisation.

MMD er for dig, der vil udfordres og udvikle flere facetter af dit lederskab. Jeg har oplevet MMD som et forløb, hvor nye teoretiske input kombineret med forskellige tilgange hos min refleksionspartner, medstuderende og undervisere har åbnet for nye horisonter og flere praktiske handlemuligheder. MMD er glæden ved at lære nyt!

Line Jansen. (MMD, 2018). IT og digitaliseringschef, Ringsted Kommune

LEDELSESMÆSSIGT HANDLERUM SKABER **ORGANISATORISKE** RESULTATER

MMD er en investering for både dig og din virksomhed, og uddannelsen giver et konkret udbytte allerede fra studiets start. MMD skaber grundlag for et tæt samspil mellem dit personlige udviklingsforløb og de strategiske udfordringer og udviklingsprocesser, som din organisation står overfor. Dermed er MMD et væsentligt bidrag til jeres strategiske aktiviteter og fortsatte udvikling.

DIT UDBYTTE

MMD styrker dine kompetencer til at:

- Tage ansvar for, styre og overvåge strategiske processer under komplekse og usikre vilkår
- Manøvrere i og påvirke organisationer, der er præget af flydende strukturer og symbolske fænomener
- Forstå, hvordan virksomheden og samfundsudviklingen sætter betingelser for, hvordan udviklingsprocesser styres
- Organisere videnprocesser og skabe grundlag for læring og udvikling af den personlige videnplatform
- Se alternative løsninger og skabe innovative og bæredygtige resultater i din virksomhed

DIN VIRKSOMHEDS UDBYTTE

Din virksomhed får via din MMD:

- Forbedret kompetenceudnyttelse blandt ledere og medarbejdere
- Større handle- og gennemslagskraft og bedre performance
- Effektivisering af processer, der skaber et bedre finansielt resultat
- Evnen til at håndtere ukendt organisatorisk terræn og uforudsete hændelser
- Nye perspektiver og innovative tilgange til kendte organisatoriske udfordringer

Jan Molin. Professor, dr.merc,
CBS & studieleder på MMD

Ledelse handler altid om historie, kontekst og relationer

"Alle tre elementer udtrykker konstruktioner, som den enkelte leder er medansvarlig for. Det giver mulighed for en række antagelser, på baggrund af hvilke den enkelte kan udvikle sit lederskab:

- Den, der vender ryggen til historien, vender ryggen til de ledere og medarbejdere, som skal bære udviklingen af fremtidige muligheder. Det personlige lederskab bygger på udviklingen af fælles fortolkninger af en levet historie.
- Ledelse er ikke et frit gode, hvor den enkelte kan 'vælge' at forme sit eget lederskab. Organisering og ledelse er gensidigt konstituerende, og som sådan knytter lederskabet sig til den organisatoriske kontekst.
- Den mindste sociale enhed, vi kan arbejde med, er 'dyaden'. Det enkelte menneske eksisterer ikke isoleret fra sine relationer til andre. Ledelse bygger på udviklingen af relationer og gensidighed."

DU ER FØRST OG FREMMEST **PRAKTIKER**

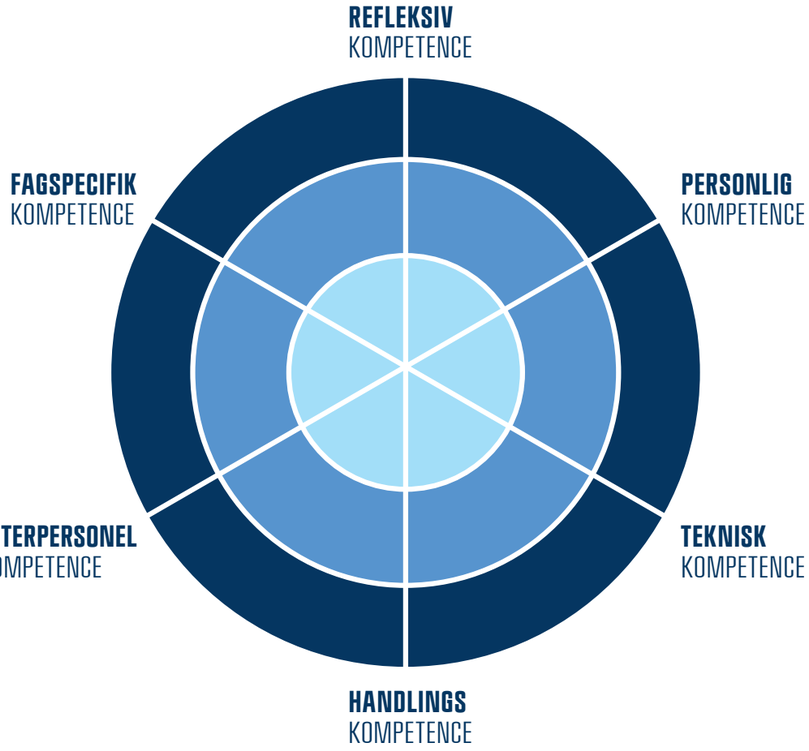
MMD er et forpligtende tilbud til dig, som arbejder med forandring og udvikling af din virksomhed. Det forpligtende handler om at indgå engageret i et forskningsforankret og professionelt lederuddannelsesforløb, hvor teori, forskning og praksis er tæt forbundne og gensidigt berigende. Den stærke kobling mellem teori og praksis betyder, at du fra første dag vil blive udfordret til at udføre eksperimenter i din egen praksis. Ved at sætte dine personlige erfaringer som leder i spil udvikler du både dig selv og din virksomhed.

MMD er præget af en stor diversitet i deltagersammensætningen. Uddannelsen henvender sig til erfarne ledere, ledelsesrådgivere og organisationsudviklere på tværs af brancher, sektorer og fagligheder.

DEN TYPISKE MMD-STUDERENDE

- Har ansvar for områder som personale- og kompetenceudvikling, strategiudvikling, lederudvikling, organisationsudviklingsprojekter, performance- og kvalitetsprojekter, værdiledelse og andre videns- og forandringsprojekter
- Arbejder i funktioner som linje-, stabs- eller projektstillinger
- Er ansat i videnintensive virksomheder i såvel privat som offentlig sektor
- Har mindst tre, men typisk en del flere års relevant erhvervserfaring.

DU FORMULERER DINE PERSONLIGE **LÆRINGSMÅL**



DIN UDVIKLING

Du tager ansvar for egen læring på flere måder. MMD's kompetencemodel inddrages som en ressource til at udpege og reflektere over væsentlige forhold, som du vil styrke i dit uddannelsesforløb og praksis. Udviklingen sættes i gang, ved at du i starten af uddannelsen sætter ord på dine udviklingsmål i samarbejde med din coach.

Løbende undervejs vil du få lejlighed til at revidere og evaluere dine udviklingsmål i lyset af uddannelsens faglige progression og din praksis. Måling af din kompetencetilvækst foregår dels i dialog med din coach, din virksomhed, din MMD refleksionspartner, semestergruppe, holdet og undervisere. Dels i forbindelse med én integreret eksamen hvert semester, hvor samtlige moduler og aktiviteter fra det pågældende semester eksamineres. Ved semestereksaminerne skal du dokumentere og reflektere over din kompetencetilvækst i det forløbne semester, hvilke nye ambitioner det giver anledning til, samt diskutere anvendelighed af modeller og teoretiske perspektiver for din praksis og i egen organisation.

VIRKSOMHEDENS FORVANDLING

Vores erfaring er, at effekten af dit udviklingsforløb på MMD er, at du opnår større handle- og gennemslagskraft. Du lærer at se under overfladen af organisatoriske problemstillinger og bliver i stand til at optimere effektivitet og resultater ved at optimere processer og forbedre kompetenceudnyttelsen i organisationen. Din praksis er en integreret del af din MMD uddannelse, og med MMD styrker du din organisations forandringsevne gennem din egen udvikling.

VI TILBYDER ET UNIKT & UDFORDRENDE **LÆRINGSMILJØ**

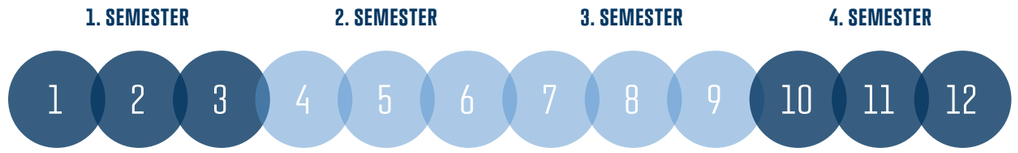
Fundamentet for MMD's uddannelsesdesign er en bestemt måde at se virkeligheden på og et særligt lys at forstå ledelse i.

- MMD er et forløb, der fordrer, at den enkelte deltager engageret og reflekteret skaber sig et ståsted/en iagttagelsesposition, hvorfra det bliver muligt at udvikle, organisere og implementere viden og erfaringer.
- Uddannelsen orkestrerer en vifte af konkurrerende aktiviteter, begreber, modeller, teorier og metaperspektiver - og det giver deltagerne mulighed for at konstruere, for dem, meningsfulde mønstre og forpligtende iagttagelser.
- Ved at bringe sig selv i spil og gennem den aktive investering i relationer og situationer opstår anledninger til læring. På MMD lærer deltagerne således ikke 'om' fænomener, der gives navn - men 'gennem' sig selv og de oplevelser og reaktioner igennem hvilke de medkonstruerer en betydningsfuld kontekst.

På denne grundlagstænkning er MMD opbygget som 4 semesteropdelte faglige temaer, hvor erfaringer og indsigter udfoldes og udfordres gennem en bred vifte af læringsaktiviteter: undervisning, studieture, jobbytte, netbaserede processer, caseanalyser, selvstudium, eksperimenter i egen praksis, arbejde i semestergrupper mv. Hvert semester består af flere afrundende faglige forløb og afsluttes med en samlet semestereksamen svarende til 15 ECTS. Progression på MMD foregår dels som horisontal progression, hvor moduler inden for det specialiserede ledelsesfelt lægges ved siden af hinanden og tilsammen giver et bredere perspektiv på og forståelse af ledelsesopgaver og ledelsesteknologier. Dels som vertikal progression hvor fagmoduler på første semester etablerer en grundlagsviden for de to efterfølgende, og hvor aktiviteter på fjerde semester etablerer syntese og overbygning på det samlede forløb.

PÅ MMD ER DER:

- Et fælles fagligt relevant felt og ikke ét fælles mål
- En personlig proces og ikke én fælles vej til målet
- En udpegning af væsentlige forhold for den enkelte og ikke én absolut målestok



Personligt narrativ, ledelse, organisation og viden

- Introforløb
- Ledelse og organisation
- Viden og videnledelse

SEMESTEREKSAMEN

Applikation og refleksion over ledelsesteknologier

- Academy of Management
- Strategi og ledelse
- Kultur, identitet, branding

SEMESTEREKSAMEN

Mikroledelsesteknologier, kontekst og forandringsledelse

- Digitalisering
- Mikrosociale processer
- Kontekst og forandring

SEMESTEREKSAMEN

Ledelsesfilosofi, viden og tværgående syntese

- Ledelsesfilosofi
- Masterclass
- Masteropgave

MASTEREKSAMEN

GENNEM HELE STUDIEFORLØBET
Personlig udviklingsambition. Kompetenceprofil. Masterafhandling

FOKUS ER **LEDELSE OG LÆRING I RELATIONER**

Vigtige støttestrukturer for læring på MMD

Investerer man på den lange bane i relationen til andre, så får man også en større effekt i sin ledelsesmæssige praksis. MMD repræsenterer et særligt læringsmiljø, der arbejder forskningsbaseret med den praksis, som du bringer med. Undervisningen sætter læring i relationer i centrum. Det fordrer, at du aktivt bidrager til at producere læring og indsigt i samspil med dine medstuderendes ledererfaringer og gennem professorernes teoretiske indfaldsvinkler. Dermed vil du også udvikle færdigheder til at skabe læring i relationer i din egen virksomhed.

Læringspointer på MMD udvikles i samspil og sparring med undervisere og medstuderende og i en proces, som gør, at du kan identificere dig med dem, og de bliver en del af din egen praksis.

UNDERVISERE
Som er førende professorer inden for deres respektive felter, og som er tilknyttet uddannelsen, fordi de evner at arbejde i MMD's grundlagstænkning.

SEMESTERGRUPPER
Som skifter hvert semester, arbejder og løser opgaver sammen og sikrer, at du møder et så bredt felt af ledelseskontekster som muligt og danner netværk.

REFLEKTIONSPARTNER
Som du vælger blandt dine medstuderende i starten og i løbet af uddannelsesforløbet kan reflektere og sparre med om praksis og læring.

EKSTERN COACH
Som du vælger, og som kan styrke din refleksion og understøtte dig i at skabe en personlig og kontekstrelevant kobling af læring fra uddannelsen til din organisatoriske praksis, ambitioner og udfordringer.

UDVIKLINGSPLAN
Som alle studerende formulerer i starten af uddannelsen med afsæt i MMD's læringsmål og kompetencehjul, og som er genstand for løbende refleksion og monitorering på MMD forløbet.

INDIVIDUELT PENSUM
Som du selv konstruerer med de relevante referencer, som understøtter og perspektiverer personlige læringspointer ift. semestrenes moduler og aktiviteter og din praksis.

SEMESTEREKSAMINER
Som én gang pr. semester fokuserer på den studerendes kompetencetilvækst fra studiet ift. praksis.

Silas Egelund Volfing. (MMD, 2014). Senior Manager, People & Organisation, Novo Nordisk A/S

Jeg tænker ofte tilbage på MMD studiet og den betydning, som uddannelsen stadig har i mit daglige virke

"For eksempel forståelsen af at det kun er ved at blande sig og udfordre det eksisterende, at der kan skabes nye udfaldsrum og nye handlemuligheder. MMD har gjort mig mere bevidst om at arbejde med at frigøre fastlåste forestillinger. MMD udgør et potent læringsmiljø som afsæt for ens personlige udvikling. Det er min oplevelse, at man skal gøre sig usandsynlig meget umage for at undgå, at MMD forløbet ender med at sætte sig spor i ens faglige og personlige lederskab!"

PERSPEKTIVER PÅ MMD'S **LÆRINGSMILJØ**

Laila Gyldenhøj. (MMD, 2014). Global Head of HR, Wealth Management hos Danske Bank

Det, jeg fik med mig fra MMD, var særdeles værdifuld viden og inspiration til min opgave med at organisere og facilitere gode rammer og kultur for et anderledes, stærkt innovativt og strategisk udviklingsforløb i Danske Bank MobileLife

"Med MMD som afsæt fik jeg toolboxen til at forstå de omstændigheder, som vores organisationsenhed fungerede på, med og under. Forståelsen blev drivkraft, og gav mod til at fastholde at tænke i nye og anderledes baner, og til at argumentere for behovet for et helt anderledes setup end i moderkoncernen. Vores mål og resultater fordrede, at vi kunne tiltrække nye kompetencer og arbejde anderledes agilt, innovativt og projektorienteret. De elementer blev understøttet af den læringsproces, jeg selv var i. MMD forløbet gav mig relevante perspektiver 'hele vejen rundt' om de menneskelige faktorer og relationers betydning, herunder min egen rolle. Og allervigtigst gav MMD mig ordene til at forklare det, vi gjorde, a la 'kan du forklare det, kan du også forsvare det'."

For underviserne er MMD særlig interessant, fordi MMD er organiseret på en sådan måde, at undervisningen ikke helt kan kontrolleres

"Jeg kan naturligvis sætte de studerende til at læse noget, men den måde, hvorpå vi sætter læsning i relief, giver hele tiden overraskelser. Især også fordi vi opfordrer de studerende til aktivt at søge og foreslå anden litteratur. Vi kan styre på rammerne og definere fælles problemstillinger, men vi kan ikke diktere, hvilke pointer der skal produceres. Det sker i et samspil mellem lærernes og deltagernes viden, erfaring og indsigt. Ofte forbavses vi over den indsigt, et sådant miljø producerer – og heldigvis er det typisk meget mere interessant, end den viden som et konventionelt uddannelsesforløb frembringer. Det kan jeg bruge både i min forskning og i anden undervisning."

Jan Mouritsen. Professor, dr.merc, CBS

MMD UDVIKLER **REFLEKSIVE LEDERE**

Find disse og andre MMD videoer, podcast og miniforelæsninger med MMD underviserne på **cbs.dk/mmd**

"Det, vi gerne vil opnå med MMD, er at give danske ledere mulighed for at bruge sig selv i forbindelse med deres ledelsesmæssige ansvar. På MMD lærer man ikke 'om' ledelse. Fordringen er, at det man skal lære, og det man udvikler sine kompetencer ved, det sker gennem én selv. Man er nødt til at gøre noget andet!"

Jan Molin. Professor, dr.merc, CBS & studieleder på MMD

"MMD uddanner ledere med bredt perspektiv. Ledere som kan involvere, som tør sætte sig i baggrunden og som ved, hvornår man skal sætte sig i front."

Jakob Frølund. (MMD, 2016). Områdeleder, CPH Airports A/S

"Jeg tackler mine udfordringer anderledes efter MMD. Jeg er blevet mere bevidst om at være strategisk, om min rolle og vigtigheden af relationer."

Marie Lund. (MMD, 2016). Strategy Manager, Pfizer Oncology

"Jobswop på MMD har helt klart påvirket mit daglige arbejde. Der er ting, som jeg gør anderledes."

Michael Møller. (MMD, 2016). Københavns Kommune

24 TIMERS CHANGE MANAGEMENT CASE:

"Forløbet gav mig en ny forståelse for nogle af de processer, der også er på spil i min egen organisation."

Louise N. Dohn. (MMD, 2016). Global HR Business Partner, Foss

PRAKTISKE OPLYSNINGER OM MMD

TITEL
Master i ledelsesudvikling. Til hverdag anvendes den engelske titel Master of Management Development, MMD.

ADGANGSKRITERIER
Optagelse på MMD forudsætter, at du har bestået en videregående uddannelse på mindst bachelorniveau herunder professionsbachelorniveau eller den erhvervsøkonomiske diplomuddannelse (HD), har mindst 3 års relevant erhvervserfaring og besidder sproglige færdigheder i engelsk svarende til gymnasialt B-niveau.
Der kan gives dispensation for kravet om adgangsgivende eksamen – men ikke for krav til erhvervserfaring.

OPTAGELSESKRITERIER
Vi lægger vægt på, at deltagere har:

- Praktiske erfaring med ledelses- og organisationsudvikling, samt erfaringer med og eventuelt ansvar for konkrete projekter og procesledelse.
- Analytisk-refleksiv kompetence og evne til at læse sig ind i en kontekst.
- Jobmæssig kontekst som giver mulighed for eksperimenter og kompetencetilvækst i aktiv vekselvirkning med studiet og som bidrager til dynamikken på holdet.

UDVÆLGELSESKRITERIER
Endelig er der lagt op til, at vi kan anvende et udvælgelseskriterium om "først til mølle".

ANSØGNING & OPTAGELSE
Læs mere om ansøgningsfrister og download ansøgningsmateriale på cbs.dk/mmd. Der er ingen test ifm. ansøgning, men du skal medsende en kort casebesvarelse og referencer. Optagelsesprocessen involverer en optagelsessamtale.

STUDIESTART
Hver andet år i ulige år.

PRIS
Studiegebyr og udgifter fremgår af cbs.dk/mmd.

INFORMATIONSMØDER
MMD holder løbende informationsmøder. Læs mere og tilmeld dig på cbs.dk/mmd.

SPROG
MMD er en dansksproget uddannelse. Dog foregår en række moduler på engelsk, og al undervisning baserer sig på såvel dansk som international forskningslitteratur (på engelsk).

ARBEJDSINDSATS
MMD er som CBS' øvrige MBA og executive masterprogrammer normeret til 60 ECTS svarende til 1 års fuldtidsstudie – for MMD tilrettelagt som et deltidsstudie over 2 år. Dvs. at du skal regne med studieaktivitet svarende til 10-15 timer pr. uge alt inklusiv (undervisning på CBS, egen læsning, opgaver, semestergruppe aktiviteter, eksaminer).

FLEKSIBILITET
MMD studiet er et forpligtende og integreret forløb **uden** mulighed for at springe til og fra. Til gengæld er der stor mulighed for personlig toning inden for den overordnede, fælles ramme.

STED
Undervisning er på CBS i Dalgas Have – typisk 2 dage ad gangen kl. 9-16. Der er 10-12 undervisningsdage pr. halvår, en anelse flere i starten og færre i slutningen af de 2 år. Desuden introduktionsseminar, international studierejse og jobbytteforløb uden for CBS.

DELTAGERE
Max 36 deltagere pr. hold, typisk med 50:50 fordeling mellem kvinder og mænd, og mellem privat og offentlig sektor og med en gennemsnitsalder på 44 år ved studiestart.

KONTAKT
Lise Balslev. Programleder
Master of Management Development
Dalgas Have 15
Tel. 3815 2998
info.mmd@cbs.dk

MMD
MASTER OF MANAGEMENT DEVELOPMENT

MMD er en stærkt fokuseret, toårig og deltidsbaseret master-uddannelse, som fokuserer 100% på ledelse og organisationens udvikling. Der indgår ikke økonomi, markedsføring, finansiering, forvaltning eller lignende fag som på MBA eller andre mere generelle ledelsesuddannelser.

ER MMD NOGET FOR DIG?

- Du ønsker en uddannelse med høj faglighed. MMD er en internationalt anerkendt og akkrediteret masteruddannelse. Undervisningen varetages af førende professorer/forskere fra CBS.
- Du ønsker en uddannelse, der tager højde for dine ønsker og behov. På MMD er med- og selvbestemmelsen stor. Du definerer selv dit eget faglige fokus, dit eget pensum og dine egne udviklingsmål.
- Du ønsker en uddannelse, der kan styrke dig i at håndtere organisatoriske forandringsopgaver. MMD lærer dig at identificere og analysere de organisatoriske betingelser, strategiske processer og psykologiske forhold, der udspiller sig i din virksomhed.
- Du ønsker at kombinere uddannelse med job. MMD er en deltidsbaseret masteruddannelse, som giver plads til både job og familieliv i øvrigt.

> “An old map is useless when the terrain is new. Old beliefs cannot help the tasks that managers face today: managing the unknowable
>
> **Ralph Stacey.** Professor, “Managing the Unknowable”

CBS COPENHAGEN BUSINESS SCHOOL
HANDELSHØJSKOLEN

WWW.CBS.DK/MMD

EFMD EQUIS ACCREDITED · AACSB ACCREDITED · ASSOCIATION AMBA ACCREDITED · CEMS · PIM Partnership in International Management